

Gestión Humana en Pymes, el Caso de una Empresa del Sector Salud

Manuela Marín Monsalve

Mmarinm4@eafit.edu.co

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Administración - MBA

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

2020

Contenido

Introducción	6
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo general.....	9
1.2. Objetivos específicos	9
2. Marco de referencias conceptuales	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Gestión Humana.....	12
2.3. Modelos de gestión humana.....	14
2.4. Procesos de gestión humana	19
Ingreso.....	19
Desarrollo.....	20
Compensación.....	21
2.5. Gestión Humana y las personas	22
3. Método	24
3.1. Tipo de estudio:.....	24
3.2. Sujetos/participantes:	24
3.3. Instrumentos:.....	26
3.4. Procedimiento:	27
4. Análisis de Resultados	28

5.	Conclusiones	41
6.	Referencias.....	46
7.	Anexos	48

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1.	<i>Modelo de gestión por competencias</i>	15
Ilustración 2.	<i>Modelo de la administración del recurso humano.....</i>	17
Ilustración 3.	<i>Modelo simplificado de insumos y productos</i>	18
Ilustración 4.	<i>Modelo de seis subsistemas para la administración del talento humano .</i>	19

Contenido de tablas

Tabla 1.	<i>Muestra de los participantes en la investigación</i>	25
Tabla 2.	<i>Estructura entrevista.....</i>	26
Tabla 3.	<i>Estructura cuestionario</i>	27
Tabla 4.	<i>Propuesta modelo de gestión de talento humano</i>	44

Contenido de gráficos

Gráfico 1	Respuesta cuestionario, pregunta 1.....	32
Gráfico 2	Respuesta cuestionario, pregunta 2.....	32
Gráfico 3	Respuesta cuestionario, pregunta 3.....	32
Gráfico 4	Respuesta cuestionario, pregunta 4.....	33
Gráfico 5	Respuesta cuestionario, pregunta 5.....	33

Gráfico 6 Respuesta cuestionario, pregunta 6.....	33
Gráfico 7 Respuesta cuestionario, pregunta 7.....	34
Gráfico 8 Respuesta cuestionario, pregunta 8.....	34
Gráfico 9 Respuesta cuestionario, pregunta 9.....	34
Gráfico 10 Respuesta cuestionario, pregunta 10.....	35
Gráfico 11 Respuesta cuestionario, pregunta 11.....	35
Gráfico 12 Respuesta cuestionario, pregunta 12.....	35
Gráfico 13 Respuesta cuestionario, pregunta 13.....	36
Gráfico 14 Respuesta cuestionario, pregunta 14.....	36
Gráfico 15 Respuesta cuestionario, pregunta 15.....	36
Gráfico 16 Respuesta cuestionario, pregunta 16.....	37
Gráfico 17 Respuesta cuestionario, pregunta 17.....	37
Gráfico 18 Respuesta cuestionario, pregunta 18.....	37
Gráfico 19 Respuesta cuestionario, respuesta 19.....	38
Gráfico 20 Respuesta cuestionario, pregunta 20.....	38

Resumen

La gestión humana hoy por hoy tiene la gran responsabilidad y el compromiso de administrar correctamente el capital humano que conforman las instituciones, esta área es el pilar fundamental para que las personas indicadas se encuentren en los cargos indicados con la posibilidad de experimentar y explotar allí todo su potencial intelectual y de aprendizaje.

Es por esto que este trabajo tiene el propósito de caracterizar el modelo de gestión humana para una empresa del sector salud, la cual, a pesar de su larga trayectoria, no cuenta con una estrategia definida en el área de talento humano, lo que ha generado un estancamiento de la misma. La investigación realiza un análisis sobre el ambiente laboral de la institución a través de sus empleados, identificando las diferentes perspectivas que se estimaran para el desarrollo de nuevas estrategias para el fortalecimiento, crecimiento y éxito de la empresa.

Palabras clave: Gestión humana, relaciones laborales, gestión del talento humano

Abstract

By today, human management has the great responsibility and commitment to correctly manage the human capital which is part of the institutions, this area is the fundamental pillar to make sure that the right people are the ones who occupy their own ideal positions with the possibility of experimenting and taking advantage of all their intellectual and learning potential.

That's why this work has the purpose of characterizing the human management model for a company in the health sector, which, despite its long history, does not have a defined strategy in the area of human talent, which has generated a stagnation in it. The research performs an

analysis of the institution's work environment through its employees, identifying the different perspectives that will be estimated for the development of new strategies for the strengthening, growth and success of the company

Key words: Human management, labor relations, human talent management

Introducción

En el fortalecimiento de la relación Empresa–Universidad-Estado, promoviendo la solución de problemas y situaciones propias de la administración y de las organizaciones; el entender los contextos organizacionales, conocimientos y metodologías de las realidades socioeconómicas del país, de acuerdo a los lineamientos, las necesidades y oportunidades de brindar asistencia a empresas del sector salud, son aspectos que este trabajo pretende analizar, al aportar herramientas que conlleven a dar solución a un problema de ausencia en la práctica de la gestión humana, situación que no es extraña para muchas otras pymes colombianas. La gestión humana debe entenderse como fuente vital de la operación de toda compañía, pues es gracias al capital intelectual que cada tarea se desarrolla y cada meta se cumple; realmente es una tendencia que ha tomado bastante fuerza en los últimos años entre las pequeñas, medianas y grandes instituciones, incluidos todos los sectores, toda vez que una buena administración del talento humano conlleva a la implementación de nuevas estrategias en lucro de los empleados y la compañía, originando una alianza estratégica para el cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior, es la inclinación por generar sensibilidad respecto al tema, que los líderes de las organizaciones reconozcan la verdadera utilidad que el departamento de gestión del talento humano puede brindar a las compañías y a todo su personal, y además se elimine de una vez esa falsa creencia del incremento en los costos operacionales al implementar un área más.

En el año 1969, nace en el municipio de Bello la empresa familiar denominada “Prótesis dental”, atendida y dirigida por su propietaria, la señora Rosmira Osorio, este nombre hacía alusión al único servicio que en su momento allí se prestaba. Para entonces, en 1994, la empresa familiar evoluciona, empezando por el cambio de nombre que actualmente lleva “Consultorio Odontológico Rosmira Osorio e hijos”, hoy este consultorio sigue siendo dirigido por su propietaria en compañía de sus hijas. Que para la fecha prestan un servicio integral a pacientes del mismo municipio, además de contar con el privilegio de atender a pacientes de otras ciudades del país y del extranjero.

En el tiempo ha sido una empresa sostenible y sustentable que cuenta con los servicios de especialistas en áreas de ortodoncia, endodoncia, periodoncia, cirugía, rehabilitación y odontología general; además cuenta con servicio de radiografía intraoral y laboratorio dental.

La publicidad de esta empresa está basada en la voz a voz que habla del buen servicio, responsabilidad y confiabilidad.

A pesar de ser una empresa pequeña, tiene una gran demanda de servicios por el profesionalismo de quienes allí laboran, esto ha permitido que crezca y a su vez demande personal externo como profesionales especialistas, auxiliares de odontología, laboratoristas y asistente administrativo. La convocatoria y selección del personal externo se hace a través de la solicitud de hojas de vida y verificación de la misma con el fin de encontrar personal capacitado para la vacante ofrecida y además que viva cerca del sitio de trabajo para facilitar sus desplazamientos.

En el área de gestión humana el consultorio sigue siendo un inexperto debido a su pequeña y cerrada estructura; la falta de planificación y definición de roles demuestra la ausencia de directrices claras, que se traduce en el estancamiento de procesos operativos y

administrativos, así como la desmotivación de los empleados. Para fortalecer y aumentar su eficiencia es necesario intervenir en la propuesta de crear un modelo de área especializada en gestión de talento humano que proporcione las herramientas necesarias para el continuo crecimiento y aprovechamiento de las fortalezas de los empleados que allí laboran.

Actualmente, las empresas tienen la necesidad de aprovechar la sinergia y el esfuerzo de distintos profesionales que trabajan en un mismo propósito y más aún en estos tiempos en lo que a las personas se les reconoce su potencial y valor agregado para trabajar y alcanzar las políticas institucionales; el “Consultorio Odontológico Rosmira Osorio e hijos” ha entrado en una fase de estancamiento, en la que busca encontrar su perfil evolutivo en la gestión organizacional.

1. Objetivos

1.1.Objetivo general

Caracterizar el modelo de gestión humana del “Consultorio odontológico Rosmira Osorio e hijos”, a partir de la percepción de los trabajadores, con el fin de desarrollar una propuesta que contribuya a su crecimiento

1.2.Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en gestión humana de la organización.
- Caracterizar el ambiente laboral de la organización, a partir de la percepción de los trabajadores.
- Proponer un sistema de gestión humana que contribuya a impulsar el crecimiento de la organización.

2. Marco de referencias conceptuales

2.1. Antecedentes

En los últimos años son muchos los autores e investigadores que han trabajado el tema de gestión del talento humano, el cómo gestionar todo el potencial, habilidades y virtudes de las personas, de tal manera que esto conlleve a reevaluar el desempeño de los mismos en sus puestos de trabajo, todos esto con el propósito de alcanzar esos objetivos y metas trazados, que finalmente se traducen en el valor agregado que toda compañía desea para tener una ventaja significativa sobre su competencia.

Investigaciones como “Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana” de (Hernández, 2008) reflexiona sobre la ausencia en el conocimiento que existe sobre las áreas de gestión humana, lo que conlleva a ignorar lo que estas áreas contribuyen en favor de la competitividad de las empresas y potencialidad de las personas, generando ese valor agregado que todos buscan. La dirección de gestión humana se constituye en un elemento clave para dar a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sostenida (Hernández, 2008). De igual forma, las consideraciones de este otro estudio, “Investigación y propuesta para el área de gestión humana en la organización Makaia” de (Cortés & Mercado, 2018) apuntan al fortalecimiento de las compañías a través del desarrollo y configuración del área de gestión humana, son considerables los beneficios y aportes para cada uno de los colaboradores y la compañía misma. Pues muy claro lo menciona el autor en esta investigación, para que el proceso de gestión humana sea eficiente, este debe evolucionar, es decir, dejar de comportarse como un área operativa, para convertirse en el aliado estratégico de

la compañía, orientando toda su gestión en contribuir de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales (p.112).

Es evidente la necesidad de robustecer las áreas de gestión humana para que estas cumplan con su principal función de administrar de forma eficiente el talento de los colaboradores que día a día aportan al crecimiento y sustento de las compañías, sin embargo, no es un secreto que en Colombia esto hace parte de un reto realmente grande, pues las problemáticas que han marcado la historia del país, llevan a que los nuevos gerentes y administradores impulsen esa gran transformación enfocada en la cultura organizacional, que como lo mencionan los autores de la investigación de “Tendencias de la gestión humana en Colombia”(Arias & Garcés, 2007).

El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Arias & Garcés, 2007, pp.99).

Tras la revisión de algunos autores, vemos como todos coinciden en darle protagonismo a las personas como eje fundamental en la supervivencia de toda organización; de igual forma, es claro que toda compañía requiere de líderes que estimulen y apoyen el trabajo de sus colaboradores, para que estos, a su vez, se sientan en total confianza de exhibir todos sus conocimientos y habilidades, de manera que los lleve a orientar todos los procesos al mismo objetivo en común, es decir, se requiere de un trabajo interdisciplinario entre líderes y colaboradores a favor de un buen desempeño laboral.

2.2. Gestión Humana

El significado de gestión humana ha atravesado grandes cambios a lo largo de los tiempos, este concepto ha pasado por varias etapas, desde las relaciones industriales, pasando por los recursos humanos y finalmente, la etapa en la que se habla de gestionar el talento de las personas.

“La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización” (Chiavenato, 2009, pp.39), lo cual genera un cambio dentro de las funciones de estos departamentos, que claramente se enfocan en las personas como su activo más valioso. “Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing)”(Chiavenato, 2009, pp.42), o en muchos de los casos hoy en día en Centros de servicios compartidos, con el fin de que la operación de las áreas confluyan en un área que permita que los líderes precisamente se enfoquen en lo importante, que son las personas, pues es su responsabilidad.

Si bien anteriormente, hablar de este tema era algo foráneo dentro de las organizaciones, estas sin darse cuenta, siempre han estado dirigidas y puestas en marcha por el capital humano.

De igual forma, el propósito de toda compañía, sigue siendo generar rentabilidad y entregar valor agregado al cliente, con la diferencia de que hoy se ha hecho conciencia de que el crecimiento, fluidez y sostenimiento de las empresas depende netamente del talento humano que las conforman. Pues como lo dice (Chiavenato, 2009), “las personas siempre serán el diferencial competitivo que aporte y sostenga el éxito de las compañías” (p.4). De hecho, ambos aspectos no

tienen por qué ir separados o de alguna forma ir en contravía —productividad y rentabilidad con la calidad de vida de las personas—, pues lo uno necesita irrefutablemente lo otro. La sostenibilidad de las organizaciones requiere que estas sean productivas y rentables y para ello se necesita que las personas, que son las que mueven dicha rentabilidad y productividad, crezcan con la organización y tengan calidad de vida. La cuestión es que para muchas organizaciones pareciera que los líderes creyeran que la disminución de los costos de la organización, por ende, mayor rentabilidad, opera por los seres humanos, cuestión que hace muchísimo tiempo se entendió que no funcionaba y que era una forma de administración miope.

La gestión humana se relaciona con la forma en que se administra a las personas, involucra también procesos de reclutamiento de personal, capacitación, compensación y evaluación de desempeño de los mismos; por lo anterior, los autores (Werther & Davis, 2008), tienen muy claro que los departamentos de capital humano (o los diferentes nombres que las organizaciones le asignan), diariamente enfrentan un sin número de desafíos que constantemente surgen de las demandas y expectativas, tanto de los empleados, como de la organización y a su vez, de la misma sociedad.

Frente a la gestión humana, son muchas las habilidades que se deben desarrollar, “Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio” (Werther & Davis, 2008, p.18), en definitiva, son la columna vertebral de las organizaciones. Pero no hay que entender ese “área de servicios o de apoyo”, como un área operativa o que se encarga de lo operativo de contratar, pagar y despedir, sino de un área que apoya a los líderes con la gestión de personas, un área asesora de quienes tienen la

responsabilidad de desarrollar el talento de las personas en la organización, que son los líderes de esta.

Como se ha afirmado antes, varios autores coinciden en que los departamentos de talento humano deben actuar desde la versatilidad, pues tal como lo aduce Alles (2005), gran parte de los objetivos del área de gestión del talento humano, consiste en realizar una muy buena selección de las personas e implementar estrategias de retención del personal, además y muy importante, políticas para el desarrollo y crecimiento del personal . Pero complementando lo que menciona la autora, es muy importante que se entienda que, aunque el área de recursos humanos tiene la experticia en estos procesos, son los líderes los responsables de que estos procesos se desarrollen y le den continuidad al crecimiento y desarrollo que deben tener las personas al interior, pues son ellos los que estarán día a día trabajando con los empleados.

2.3. Modelos de gestión humana

Son varios autores, los líderes en el tema de gestión humana, cada uno de ellos tiene una forma particular de caracterizar los subprocesos que hacen parte de un modelo de gestión humana, sin embargo, a pesar de la diferencia en los criterios, todos coinciden en que dichos procesos deben conllevar al éxito de las compañías, generando y entregando valor agregado al cliente, afrontando cualquier situación desde el talento de las personas.

Tal como aduce (Sáenz, 2014), un Modelo de Gestión de Talento Humano será exitoso en tanto este cubra los requerimientos propios de la organización en un momento específico y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los nuevos contextos organizacionales.

(Alles, 2005), propone un modelo que apunta directamente al desarrollo de competencias, el cual se basa en tres subsistemas: Selección, personas que tengan las competencias deseadas y los cargos indicados; Evaluación del desempeño, para estimar los niveles de competencias de cada integrante de la organización; y por último, no menos importante, el desarrollo de los mismos trabajadores. En particular, “la Gestión por competencias radica en detectar las competencias que generan un desempeño superior, y trabajar en esa dirección” (Alles, 2005, p.116).

A continuación, se presenta una ilustración en la que la autora representa este modelo, basado en tres pilares fundamentales: selección, desempeño y desarrollo.

Ilustración 1. *Modelo de gestión por competencias*



Fuente: (Alles, 2005, p.16)

Para entender con mayor claridad el desarrollo de competencias, es preciso traer en mención la palabra “formación”, ya que esta hace referencia a los procesos de enseñanza y aprendizaje; como muestra de ello, y en razón de dar mayor enfoque al tercer pilar, (Alles, 2005), aduce que,

La formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que ocupará en el futuro (Alles, 2005, p.118).

También, cabe revisar el modelo propuesto por los autores Werther y Davis (2008), quienes hacen una analogía entre lo que es el cuerpo humano, sus diferentes sistemas y órganos y las organizaciones con sus diferentes áreas y departamentos, los cuales deben trabajar bajo un mismo engranaje para el cumplimiento de funciones, metas y objetivos. Pues como lo mencionan los autores, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades (Werther & Davis, 2008), es decir, cada subsistema trabajaría de forma independiente, pero interfiriendo directa o indirectamente sobre las actividades de los demás subsistemas, estos dependen tanto del entorno interno como externo.

A continuación, de forma gráfica se presentan los subsistemas de este modelo:

Ilustración 2. *Modelo de la administración del recurso humano*



Fuente: (Werther & Davis, 2008, p.21)

Ahora bien, si se revisa a profundidad cómo Werther y Davis (2008) presentan un modelo de manera simplificada para la aplicación de los sistemas, se puede encontrar que “un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos”(Werther & Davis, 2008, p.22), básicamente este modelo por sistema requiere un importante conocimiento sobre la información o insumo obtenido, así como determinar cuál es el objetivo, producto a resultado al que se quiere llegar, esto permite realizar evaluaciones constantemente validando si se están logrando esas metas trazadas al inicio de cada proceso.

En la siguiente ilustración se describen cada una de las actividades que componen los principales subsistemas para la administración del talento humano en las compañías:

Ilustración 3. *Modelo simplificado de insumos y productos*

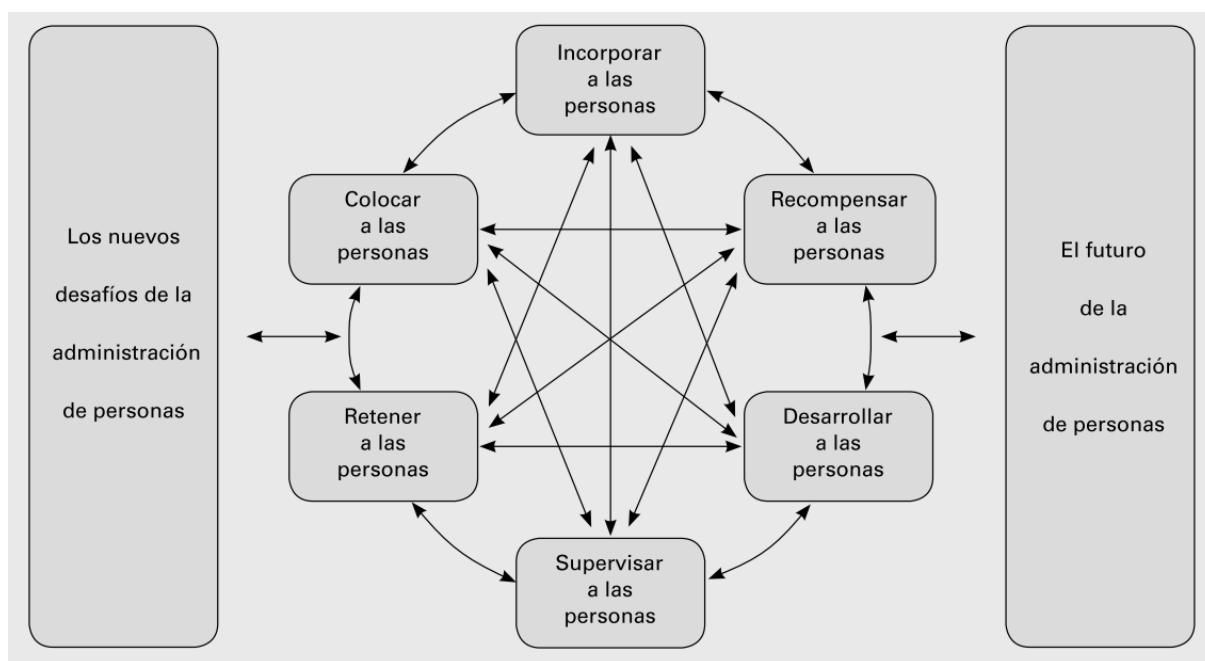


Fuente: (Werther & Davis, 2008, p.22)

Por otra parte, Chiavenato propone un modelo basado en seis subsistemas, los cuales van en todas las direcciones, incentivando nuevos retos entre gerentes y equipos de trabajo.

Chiavenato, (2009) hace un llamado a que los gerentes, además de aprender de cada una de las funciones de estos subsistemas, transformen su forma de administrar; ellos deberían cambiar la actitud de comandantes que constantemente están dando órdenes, para comportarse como verdaderos líderes que orientan a todo su equipo de trabajo y en cuanto a los colaboradores, “deben cambiar en términos de actitudes y comportamiento. Deben aprender a aprender, asumir riesgos, innovar, desarrollar nuevas habilidades y competencias, trabajar en equipo y desempeñar un papel cada vez más creativo y proactivo en la organización” (Chiavenato, 2009, p. 89). A continuación, se presenta el modelo para la administración del talento humano de Chiavenato:

Ilustración 4. *Modelo de seis subsistemas para la administración del talento humano*



Fuente: (Chiavenato, 2009, p. xii)

2.4. Procesos de gestión humana

El conjunto de cada uno de los procesos de una buena administración del talento humano, tiene por objetivo tener el personal idóneo para las diferentes funciones que requiere la organización, el desarrollo de nuevas capacidades de los empleados, el manejo de estrategias que den lugar a la retención del personal, las propuestas de compensación emocionales y racionales, el manejo del desempeño de los trabajadores, entre otros. Algunos de ellos se presentan a continuación:

Ingreso

Antes de pensar en el ingreso de personal, es fundamental tener claridad sobre la vacante disponible, es decir, tener en cuenta variables tales como, perfil profesional, características y aptitudes de la persona para asumir el cargo, disponibilidad de tiempo, experiencia laboral, entre

otras; lo anterior, con el propósito de realizar un buen proceso de selección que conlleve a la contratación de la persona indicada , así mismo, es importante que los candidatos, también conozcan las funciones y objetivos del cargo, de tal forma que resulte ser un proceso simple y posible ; este primer eslabón involucra los procesos de información, reclutamiento y selección, en los cuales deben estar muy involucrados los líderes de la organización, sobre todo aquellos de donde dependerá el cargo de la persona que va a ingresar.

Para Werther & David (2008) “Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella” (p.102), pues como dice (Chiavenato, 2009) “las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias” (p.106).

El reclutamiento es muy similar al proceso de comunicación, es decir, es un proceso en dos sentidos, pues por un lado comunica y divulga todas las oportunidades de empleo que se encuentran disponibles, y en el mismo sentido, atrae a todos los candidatos que van a presentarse para el proceso de selección (Chiavenato, 2009).

Desarrollo

Hay una queja constante entre las áreas de gestión de talento humano, la cual consiste en la alta rotación de personal que ha sido recurrente en los últimos años con el tema de las nuevas generaciones. En favor de disminuir esos índices de rotación del personal, es fundamental realizar una inducción completa y capacitación constante, tanto en el personal nuevo en la empresa como en aquella persona interna que fue ascendida o movida de cargo. También es necesario entender que no es un problema de la actitud de las mal llamadas nuevas generaciones,

sino la dificultad que muchas personas que lideran dichas organizaciones de entender que hoy no se pueden administrar las organizaciones de la manera tradicional, pues esto cambió, se requiere tener apertura al cambio. Paradójicamente se exige gestión del cambio, pero se administra de una manera tradicional, obligando quizá a que las personas actúen de una forma que ya no es sostenible, hay que escuchar a los trabajadores y el área de gestión humana debe ayudar a sensibilizar y a gestionar el cambio, tanto de la alta dirección como de los trabajadores.

“Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad descende mucho entre los asistentes al programa de inducción”(Werther & Davis, 2008, p.230), además de aprender rápido sus funciones, estas consiguen adaptarse rápida y fácilmente al equipo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos.

Compensación

La compensación hace referencia a los salarios, prestaciones y otros, que el trabajador recibe a cambio por la labor realizada durante un periodo en específico, es la forma de reconocer y agradecer por la contribución que hace al cumplimiento de metas, de hecho, como lo mencionan (Werther & Davis, 2008), “encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de recursos humanos” (p.342). Sin embargo es muy importante entender que la compensación no solo contiene lo que racionalmente por ley las organizaciones están obligadas a entregar como contraprestación al servicio que prestan los trabajadores, es muy importante tener en cuenta la compensación emocional, que hoy es lo que mayor impacto le generan a los trabajadores y que sobre todo tienen mayor responsabilidad: los líderes de la empresa, de hecho,

los niveles de rotación disminuyen cuando los líderes son conscientes de que los empleados le renuncian es a ellos, no a la empresa, por tanto, depende de ellos su calidad de vida.

2.5. Gestión Humana y las personas

La gestión humana, años atrás era considerada como una tarea de soporte para otras actividades mucho más grandes e importantes dentro de las compañías, si existía el área de gestión del talento humano esta era una más, encargada de la contratación y pago de salario de los empleados, lo anterior ha tomado una dirección totalmente opuesta, en la que los expertos en el tema continúan aunando estrategias que le apunten al conocimiento y fortalecimiento de esta área.

En Colombia, algunos autores, determinaron que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano (Calderón, et al. 2006, como se citó en (Rios, 2008)

Es el momento de reconocer a las personas por sus capacidades, virtudes y potencialidades, estas ya no son un número más dentro de las organizaciones, hoy los empleados —mejor llamados colaboradores—, son reconocidos por sus habilidades, a la vez que se están enfrentando a retos mucho más grandes cada día, pues sus actividades ya no se limitan a una orden del jefe.

Inclusive, en vía de lo positivo, sobresalen pensamientos tales como que:

El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca y los consumidores nos hemos convertido en clientes

(por cierto, promiscuos y con ganas de comprar productos y servicios cada vez más personalizados)
(Jericó, 2011, p.3).

Hoy las compañías quieren sostenerse, ser productivas y generar valor sobre sus usuarios, para que estos siempre las prefieran y las motiven a la reinvención diaria.

Las organizaciones pretenden, crear valor a los stakeholders, innovar y transformarse de acuerdo a los cambios del entorno, además de luchar en un mercado altamente competitivo, satisfaciendo a los clientes, han de prepararse para otro campo de batalla, más duro y difícil si cabe, una batalla que en algunos sectores vanguardistas ya se está empezando a librar y que tarde o temprano afectará al resto: una “guerra por el talento” (Jericó, 2011, p.4).

Y a pesar de que muchas de las compañías colombianas siguen siendo muy novatas en el tema, es fundamental reconocer el esfuerzo que realizan aquellas pequeñas y medianas empresas por contar con un área definida con el propósito de contribuir al objetivo propiamente dicho de la empresa.

En última instancia, todos los autores confirman la teoría de que contar con un área para la administración del talento humano es un pilar fundamental que aparte de dar soporte, brinda mucha estabilidad a las compañías.

3. Método

3.1. Tipo de estudio:

Este trabajo tiene el interés de conocer cuál es el modelo de gestión humana que se viene aplicando en el consultorio odontológico Rosmira Osorio e hijos en su larga trayectoria y si este se encuentra alineado con el propósito y razón de ser de esta empresa, con el fin de hacer una propuesta que permita organizar los procesos y mejorarlos.

“Puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Garrido, 2002, p.7).

Esta investigación es de tipo cualitativo, toda vez que “observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás” (Álvarez, 2011, pp.32). No pretende medirse ni cuantificarse, pues la información obtenida, son datos subjetivos.

Igualmente, la presente investigación es de tipo exploratoria, pues “implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc., para lo cual es necesario utilizar información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos” (Álvarez, 2011, pp.96).

Por último, es un estudio de caso, que de acuerdo con Eisenhardt, este se concibe como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares del objeto de estudio (Eisenhardt, 1989, como se citó en Carazo, 2006).

3.2. Sujetos/participantes:

Teniendo en cuenta que esta investigación está enfocada en un estudio de caso, “tiene el propósito de cuestionar al entrevistado y hacerlo reflexionar sobre su propia situación” (Paz,

2018, p.81). Se decide realizar un muestreo no probabilístico a conveniencia, el cual, “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen & Manterola, 2017, p.230), teniendo en cuenta que se va a realizar el acercamiento y consulta a los empleados del consultorio odontológico Rosmira Osorio e hijos, quienes de forma voluntaria estén dispuestos a contestar las preguntas consignadas en el cuestionario.

El cuestionario fue contestado por una (1) persona de cada una de las áreas operativas que hacen parte del consultorio, las cuales, por su antigüedad en la empresa (mayor o igual a 2 años), cuentan con el criterio suficiente para expresar su concepto sobre el ambiente laboral que se vive dentro de las instalaciones de la empresa y representa el común de todos los empleados, se reunieron 5 cuestionarios con sus respectivas respuestas

Tabla 1. *Muestra de los participantes en la investigación*

Cargo	Personas encuestadas	Antigüedad
Odontólogo especialista	2	5-2 años
Odontólogo general	2	25 -19 años
Auxiliar de odontología	1	2 años
Laboratorista dental	1	8 años
Administrativo	1	6 años

Fuente: elaboración propia

3.3. Instrumentos:

Entrevista semiestructurada y cuestionario como herramienta diagnóstica. De acuerdo con (Sampieri, 2014), una entrevista semiestructurada, sigue preguntas guías, pero dependiendo de las respuestas del entrevistado, el entrevistador puede adicionar nuevas preguntas que lo lleven a obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos. El cuestionario por su parte es la herramienta de recolección de datos más utilizada y constituye un conjunto de preguntas que buscan encontrar respuesta a una o más variables acordes con el planteamiento del problema.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, esta se desarrolló siguiendo un guion, el cual permitiera captar mayor información a través de la interacción con el personal directivo a través de cada respuesta, identificando cuáles son los procesos que se llevan a cabo en gestión humana. Por otro lado, el cuestionario tenía la intención de reunir de una forma clara y concisa las percepciones que tienen las personas que laboran en el consultorio odontológico y sobre el ambiente laboral del día a día.

Tabla 2. Estructura entrevista

Objeto	Categoría	Subcategoría
Diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en gestión humana de la organización	Planeación estratégica de gestión humana	Análisis y descripción de cargos
	Subsistema de ingreso	Selección
		Seguridad social y contratación
	Subsistema de desarrollo	Inducción, entrenamiento y capacitación
		Gestión de desempeño
		Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo

	Subsistema de compensación	Compensación racional
		Compensación emocional

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. *Estructura cuestionario*

Objeto	Categoría
Caracterizar el ambiente laboral de la organización, a partir de la percepción de los trabajadores	Comunicación interna
	Trabajo en equipo
	Liderazgo
	Oportunidades

Fuente: elaboración propia

3.4.Procedimiento:

La presente investigación contiene tres fases, Fase 1 denominada de contextualización, comprende la consulta de los referentes teóricos propuestos que dan soporte a las categorías de análisis; Fase 2 denominada de trabajo de campo, esta comprende el desarrollo de las herramientas de recolección de datos, tales como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios, obteniendo información para el análisis respectivo; finalmente está la Fase 3, denominada de análisis de la información, donde se desarrolla el análisis de datos, se escribe el documento final y se obtienen las conclusiones para el cumplimiento de los objetivos.

4. Análisis de Resultados

Para el análisis de resultados, primeramente, se entregará información obtenida tras las entrevistas realizadas a las representantes del consultorio odontológico, a quienes por su larga trayectoria en el sector y específicamente en esta empresa, se les ha entregado casi que la totalidad de la responsabilidad de toda la administración de la misma.

Las entrevistas se dividieron en cuatro escenarios fundamentales de la gestión humana, de las cuales se desprendían varias preguntas enfocadas en el mismo principio o razón, permitiendo además de darle un orden lógico a la entrevista, contextualizar la situación real y actual del consultorio.

En primera instancia, las preguntas estuvieron dirigidas hacia el subsistema de planeación estratégica de la empresa; era importante adentrarse y conocer las políticas de gestión humana que se han implementado en su larga trayectoria y si estas a su vez están en línea directa con los objetivos institucionales.

La doctora Alejandra argumenta que existe una falencia grande en cuanto a este punto, y esto es debido a que el consultorio, a pesar de llevar tantos años en funcionamiento y al servicio de la comunidad, ha sido manejado como una empresa familiar, la cual no cuenta con una única directriz, sino que por el contrario son múltiples decisiones que se toman y quizás en múltiples direcciones, debido a que cada profesional ejerce su trabajo como si fuese una unidad independiente (A. Monsalve, comunicación personal, 26 de noviembre 2020).

La doctora Mónica, por su parte, comenta que el consultorio ha avanzado en muchos aspectos, en cuanto a la parte asistencial, se brinda a todos los clientes, de una forma ética y responsable, todos los servicios de salud oral, ya que el consultorio cuenta con personal

capacitado para hacerlo; también nos ha favorecido la idoneidad con que se trabaja, el buen nombre y reconocimiento del consultorio es claro ejemplo de ello, al haberse mantenido sustentables y sostenibles en tantos años, quizás la ubicación ha permitido mantenerse activos y ser tan flexibles en tantos aspectos administrativos. Sería muy bueno entrar a tener todo lo que aporte, en el sentido de mejorar el ambiente laboral, traduciendo esto en mayor conocimiento para todos (M. Monsalve, comunicación personal, 27 de noviembre 2020).

En ese orden de ideas, es de vital importancia alinear todos esos conceptos, que de una u otra forma están afectando directamente la estructura y cultura organizacional, debería existir una coherencia interna entre estrategia y objetivos que encaminen a todo el personal hacia un mismo fin, que en este caso es el de ser mucho más eficientes en todo lo referente a los procesos de la gestión del talento humano, con el ánimo de seguir siendo sostenibles en el tiempo y a la vanguardia del sector.

Seguidamente, las entrevistas tocaron varios aspectos en cuanto al subsistema de ingreso, este “por su parte es clave en el empalme del personal al momento de vincularse en una organización, pues es el que determina el norte y el pensamiento estratégico, además de establecer los requerimientos legales que esta necesita”(Martínez, 2018, p.22), sin embargo, de acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de las entrevistadas, queda al descubierto nuevamente una falla, debido a la ausencia en la estandarización de muchos procesos, que con el pasar de los años han permitido evaluar situaciones particulares con algunos colaboradores.

La doctora Alejandra cuenta cómo el subsistema de ingreso, es un proceso muy empírico, ya que como no se tiene un plan definido, realmente se puede decir que no se hace ningún proceso de selección, pues dadas las circunstancias del momento, se recibe personal nuevo por recomendación de un colega, esto ha llevado a situaciones en las cuales muchas veces no se

contrata a la persona idónea para la vacante del momento, y por el contrario, se cubre esa “necesidad” con un recomendado (A. Monsalve, comunicación personal, 26 de noviembre 2020).

La doctora Mónica, por su lado, es consciente de que el consultorio ha contado con suerte de que el 90% de las personas que han sido parte del consultorio han respondido a las necesidades del mismo, formando así un grupo que permite hoy su funcionamiento, respetando los derechos del trabajador y cumpliendo con todas las obligaciones legales y parafiscales, siendo justos y respetuosos de los derechos de los trabajadores (M. Monsalve, comunicación personal, 27 de noviembre 2020).

El subproceso de desarrollo también fue cuestionado durante la misma entrevista, este le apunta a coordinar e integrar cada una de las acciones realizadas, sin embargo, al ser una entidad que ha sido administrada desde el sentido común, poco valor le ha encontrado a la capacitación de su personal debido a la incertidumbre de que estos en algún momento (tiempo cercano) tomen la decisión de retirarse y se convierta este en una inversión sin futuro.

La doctora Alejandra, cuenta que, esporádicamente se hacen capacitaciones, a las cuales desafortunadamente no se les hace evaluación, como seguimiento a las mismas, este aspecto sí debería estar documentado, empezando porque es un requisito exigido en los estándares de habilitación para el normal funcionamiento del consultorio y a pesar de que algunos procesos estén documentados, tampoco se evidencia cumplimiento de ellos debido a lo ya mencionado, y es que no existe una directriz que nos dirija en el mismo sentido (A. Monsalve, comunicación personal, 26 de noviembre 2020).

Por su parte, la doctora Mónica manifiesta que en muchas ocasiones la misma inestabilidad de los colaboradores genera temor de hacer la inversión en los mismos y se queda en la línea del confort (M. Monsalve, comunicación personal, 27 de noviembre 2020).

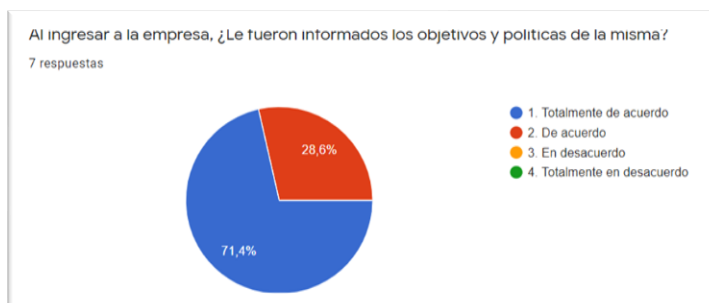
Finalmente, en la entrevista se habló acerca del subsistema de compensación, durante el dialogo se socializó acerca de la importancia de este subsistema, ya que este hace referencia al reconocimiento por la labor cumplida de cada empleado, es necesario e insustituible para mantener un equilibrio que proporcione beneficios funcionales y emocionales, permitiendo atraer y retener el talento humano con el que se cuenta y desea para el crecimiento y evolución de una organización.

La doctora Alejandra, alude que, lo ideal sería que de acuerdo al cargo de cada persona, existirá una escala salarial, sin embargo, si guiándose por lo que hay en el mercado local, no se aleja de la realidad; además sería muy bueno y valioso para la organización implementar prácticas de compensación en las que se les reconozca, ya sea de forma económica o emocional por la labor cumplida y los logros alcanzados a cada una de las personas que apoyan las actividades del consultorio (A. Monsalve, comunicación personal, 26 de noviembre 2020).

Por otro lado, la doctora Mónica sostiene que, al ser cada profesional tan independiente, no existe una escala salarial, esta opera de acuerdo a la tarea realizada, al personal administrativo se le tiene un salario fijo (M. Monsalve, comunicación personal, 27 de noviembre 2020).

Ahora bien, al analizar la información obtenida tras el cuestionario realizado tanto al personal operativo como al administrativo del consultorio, a continuación, se presentan los datos registrados gráficamente.

Gráfico 1 *Respuesta cuestionario, pregunta 1*



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2 *Respuesta cuestionario, pregunta 2*



Fuente: elaboración propia

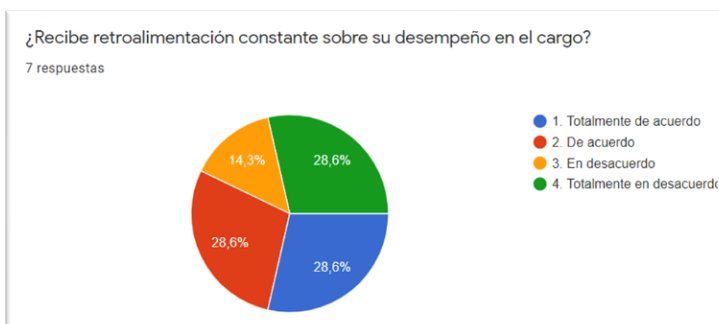
Gráfico 3 *Respuesta cuestionario, pregunta 3*



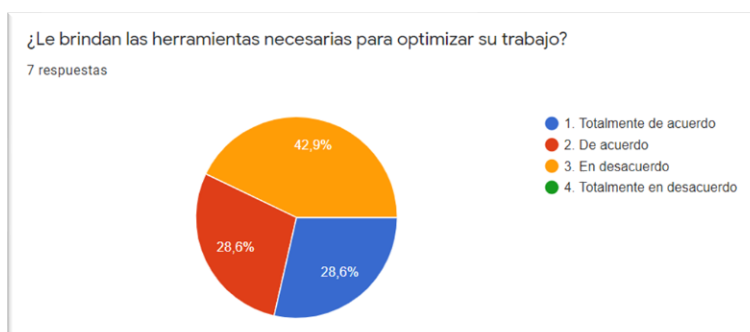
Fuente: elaboración propia

Gráfico 4 *Respuesta cuestionario, pregunta 4*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5 *Respuesta cuestionario, pregunta 5*

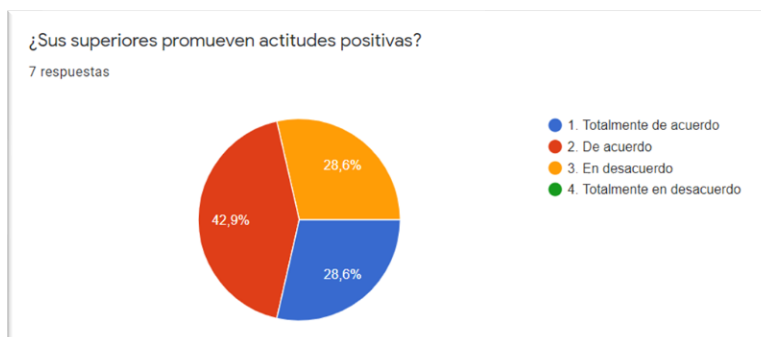
Fuente: elaboración propia

Gráfico 6 *Respuesta cuestionario, pregunta 6*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7 Respuesta cuestionario, pregunta 7

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8 Respuesta cuestionario, pregunta 8

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9 Respuesta cuestionario, pregunta 9

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10 *Respuesta cuestionario, pregunta 10*

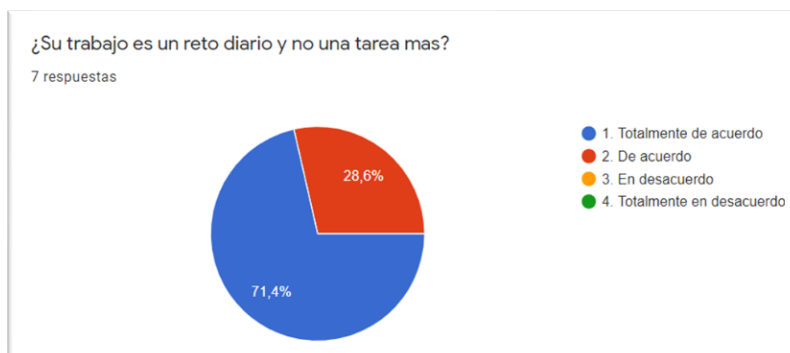
Fuente: elaboración propia

Gráfico 11 *Respuesta cuestionario, pregunta 11*

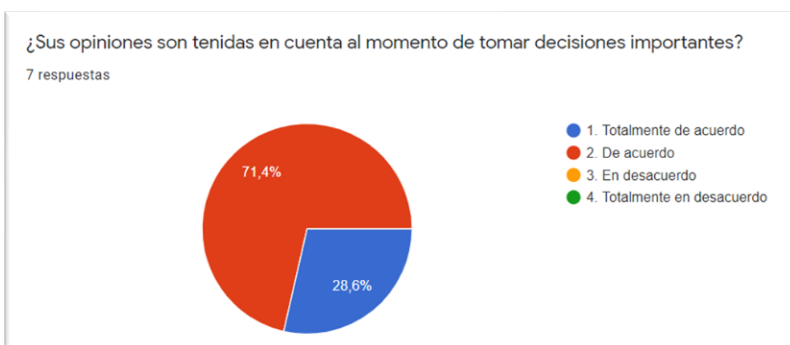
Fuente: elaboración propia

Gráfico 12 *Respuesta cuestionario, pregunta 12*

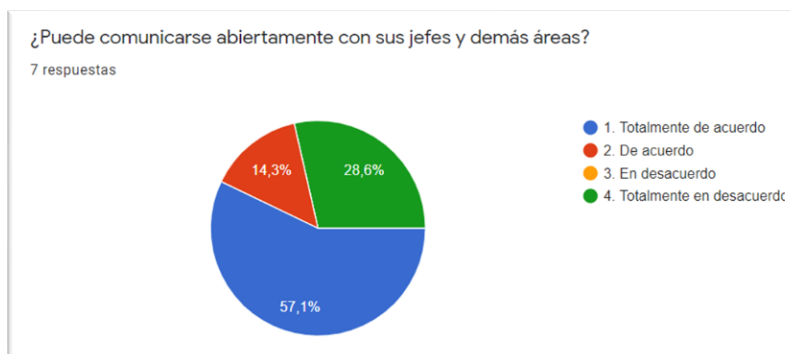
Fuente: elaboración propia

Gráfico 13 *Respuesta cuestionario, pregunta 13*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14 *Respuesta cuestionario, pregunta 14*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15 *Respuesta cuestionario, pregunta 15*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16 *Respuesta cuestionario, pregunta 16*

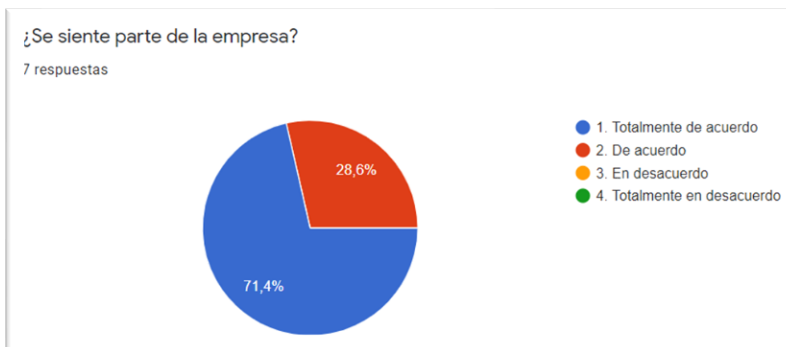
Fuente: elaboración propia

Gráfico 17 *Respuesta cuestionario, pregunta 17*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18 *Respuesta cuestionario, pregunta 18*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19 *Respuesta cuestionario, respuesta 19*

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20 *Respuesta cuestionario, pregunta 20*

Fuente: elaboración propia

Antes de analizar las respuestas, vale la pena aclarar el concepto de clima laboral, “se define como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella” (Muñoz, Coll, Linares., 2006). Con lo anterior, se podría determinar que el clima laboral que se percibe en el consultorio odontológico, tras la experiencia contada de los empleados a través de este cuestionario, es un clima laboral aceptable – bueno, toda vez que se evidencia una sana convivencia entre el personal, un apoyo y colaboración para el logro de objetivos, así como el soporte por parte de sus directivos para

el cumplimiento de metas. De acuerdo al artículo “tipo de clima laboral” (Ramirez & Velazquez, 2009), se puede catalogar como un ambiente laboral consultivo, en el cual existe cierto grado de confianza hacia los empleados y gran consideración por su trabajo, sin embargo,

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores (Ramirez & Velazquez, 2009, p.9)

No obstante, el “Consultorio odontológico Rosmira Osorio e Hijos”, no cuenta con un área específica para la administración del talento humano, por lo tanto, no existe una planificación estratégica sobre cada puesto de trabajo a corto y largo plazo, que aporte a los objetivos organizacionales. Como lo mencionan sus representantes, este tema ha sido manejado de una forma muy intuitiva y solo el día a día ha dado las respuestas a los interrogantes presentados, sin embargo, no es una puerta cerrada ni mucho menos se desconoce la importancia de contar con un área y un profesional específicamente entrenado en el tema de gestión del talento humano, que pueda aportar al crecimiento de la entidad y a sus colaboradores. Hoy es una necesidad casi tangible para el consultorio poder expandirse, creando el área de gestión humana, de manera que implemente un modelo acorde a sus necesidades y que a su vez impulse el crecimiento de la organización.

De acuerdo al nivel jerárquico de funciones son notorios las exigencias y los retos que trae cada puesto de trabajo, dado que, al ser el área asistencial, el corazón de la organización

demanda mucho mayor compromiso en el ambiente laboral, apoyo y colaboración del personal auxiliar, aquí es donde se evidencian algunos puntos álgidos en la convivencia y la practicidad de procesos, pues revisando detenidamente las respuestas correspondientes a la pregunta #4, la cual hace énfasis en el apoyo para la realización de actividades, esta expone gráficamente cifras muy variables, en donde más del 50% de los empleados, manifiesta sentir apoyo y respaldo por parte de sus compañeros, para el cumplimiento de sus actividades; de otro lado, llama la atención cómo un 29,6% del personal cuestionado sobre esta misma pregunta, no encuentra esa misma confianza en sus semejantes para el desarrollo y cumplimiento de labores, quizás esto sea el resultado de algunas situaciones en particular, pues tras las entrevistas con sus representantes y el común de respuestas obtenidas en el cuestionario, existe un clima laboral favorable.

Aunando a la situación anterior, la información recolectada en las preguntas #10 y #14, refuerzan la hipótesis positiva hacia clima laboral, que se viene sosteniendo tras el análisis de las herramientas diagnosticas tenidas en cuenta para este estudio, ya que, cuando se le preguntaba al personal si ellos percibían su inclusión dentro del equipo de trabajo al poder hacer aportes para tomar decisiones que de una u otra forma intervenían con sus actividades, los resultados fueron muy positivos, dando a entender que a pesar de que hay un personal en cabeza de la organización, todas las opiniones son tenidas en cuenta en favor de las relaciones tanto interpersonales, como laborales. Ahora, dentro de la misma línea, revisando los resultados de las preguntas #19 y #20, las gráficas exponen un gran sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la institución, resultado de ello es la supervivencia del consultorio en tantos años de trayectoria al servicio de la comunidad y los profesionales que han pasado por las instalaciones de esta empresa, dan cuenta de que en la organización que priman la motivación y

la satisfacción como pilares fundamentales para el óptimo desarrollo de la labor diaria y un ambiente laboral sano como factor coyuntural en la vida de la organización.

5. Conclusiones

Se comprende la importancia de que la gestión humana vincule tanto las preocupaciones laborales como las sociales de cada una de las personas que hacen parte de ese gran rompecabezas, que entre mejor engranaje existe más clara y extraordinaria será la imagen.

Se revelan cualidades propias de las personas al mando de esta institución y que desde el sentido común han permitido mantener las puertas abiertas en estos 51 años del consultorio odontológico.

El desarrollo humano es un concepto relativamente nuevo que concibe el desarrollo como la ampliación de las libertades humanas, a fin que cada persona pueda contar con un conjunto de capacidades y oportunidades permitiéndole el despliegue de potencialidades que le garanticen un nivel de vida digno (Arias & Garcés, 2007, p.99).

Las pymes tienen la capacidad de generar valor agregado sobre sus servicios a partir del talento de sus colaboradores.

Para garantizar el éxito en cualquier organización, basados en la gestión humana, es relevante que cada persona cuente con características y comportamiento similares a estos:

- 1) liderazgo participativo
- 2) construcción de equipos colaborativos
- 3) motivación constante
- 4) comunicación transparente

- 5) influenciamiento en la medida que es el medio para cambiar conductas y comportamientos
- 6) toma de decisiones de manera participativa
- 7) capacidad de desarrollo de procesos de negociación integrativa
- 8) construcción de confianza
- 9) administración del conflicto
- 10) conciencia cultural y política frente al entorno
- 11) entrenamiento y formación constante (Castro & Santafe, 2014, p.60).

El ambiente laboral en el consultorio es positivo, permite el cumplimiento de metas a través de la cooperación entre colegas y confianza de parte de los superiores, pues así lo muestran los resultados del cuestionario, se evidencia trabajo en equipo y sentido de pertenencia por la labor realizada y la institución que los recibe.

La pyme del sector salud, “Consultorio odontológico Rosmira Osorio e hijos”, no cuenta con un área de gestión humana que desarrolle un plan estratégico enfocado en el crecimiento de la empresa a través de la optimización del talento humano, este aspecto es el que hoy en día permite tener una oportunidad de mejora en la empresa, debido a que cada profesional se comporta laboralmente de manera independiente y no como pieza fundamental de una misma unidad.

Aun cuando el personal encargado de esta organización ha realizado intuitivamente una administración responsable, puesto que se mantienen activos al servicio de la comunidad, participar de este ejercicio les ha permitido crear consciencia, viendo la necesidad de delegar las funciones administrativas al personal capacitado para dicha labor, en consecuencia, de ello se establecería una estrategia corporativa enlazada con el propósito de la organización

Como propuesta para impulsar el crecimiento de la organización, se plantea el modelo de gestión humana basado en competencias, “es el insumo para orientar la autoformación, seleccionar el personal, desarrollarlo y formarlo, ascenderlo, gestionar su desempeño y remunerarlo. Debe ser parte de la cultura corporativa y debe darle mayor flexibilidad a las prácticas laborales” (Londoño, Henao & Posada, 2010, p.109), en el cual se estudiaría muy bien cuál es el perfil de la persona requerida para el tipo de vacante que haya disponible en el momento y seguidamente iniciar con todo el plan de desarrollo y capacitación del personal para la optimización de procesos, eficiencia en la labor realizada y retorno de la “inversión” a la empresa de acuerdo a los componentes aprendidos, de igual forma, para este modelo de gestión humana, se acopla el subsistema de evaluación y valoración del aprendizaje adquirido.

De acuerdo al interés de concientizar a las pymes sobre la importancia de las personas, como ventaja competitiva y soporte que agrega valor a las organizaciones, se elige el modelo de gestión de talento humano por competencias, toda vez que este posibilita un desarrollo superior de las personas a través de la designación de competencias y perfiles definidos, en busca de disminuir los altos niveles de rotación de personal en la organización y lograr la satisfacción y realización profesional y personal de los empleados en el cargo a desempeñar. Además, tratándose de organizaciones bajo la modalidad pyme, es necesario establecer líderes que tomen decisiones y estructuren un plan de desarrollo para el cumplimiento de metas, esta organización en particular no debería seguir comportándose como “negocio familiar”, en donde, de forma inocente e intuitiva, por tantos años, se han tomado decisiones poco acertadas para el crecimiento de la misma y resultado de ello es lo que hoy manifiestan sus representantes: “la empresa se encuentra en un periodo de estancamiento”.

A continuación, en la tabla 4, se presentan aspectos destacados sobre la propuesta de modelo de gestión de talento humano para el consultorio odontológico.

Tabla 4 *Propuesta modelo de gestión de talento humano*

FASE	PROYECTO	PROPOSITO	PARTICIPANTES	ALCANCE	EVIDENCIA DEL LOGRO
I. Creación	Caracterización de la organización	Documentar realidad corporativa (misión, visión, objetivos corporativos, estructura organizacional, retos procesos y servicios)	Grupo de representantes y/o directivo	Identificar aspectos que requieren mayor atención y compromiso. Definir estrategias para aumentar rendimientos de la organización.	Manual de procedimientos operativos estandarizados.
II. Gestión de desarrollo	Conformación de equipo de líderes	Contextualizar sobre situaciones (retos) de interés para la organización	Líder de gestión humana y representantes de la organización	Establecer interacciones claves entre los empleados de la organización.	Buen clima laboral
	Identificación de competencias	Creación de competencias requeridas en la organización. Caracterización de perfiles	Líder de gestión humana y representantes de la organización	Selección de personal. Formación y desarrollo. Gestión del desempeño. Políticas de compensación.	Manual de competencias, cargos y perfiles
III. Gestión de resultados	Evaluación y valoración	Retroalimentar y mejorar procesos de gestión de talento humano	Líder de gestión humana y representantes de la organización	Medición de indicadores de productividad, eficiencia, clima laboral y desempeño organizacional. Identificar oportunidades de mejora.	Mejores resultados productivos. Satisfacción del usuario. Competitividad de la organización con respecto al sector salud.

Fuente: elaboración propia

Es prioritario aunar esfuerzos para unificar criterios y establecer una única estructura de trabajo, bajo la misma estrategia corporativa, con el deseo de estandarizar procesos para todo el personal de la compañía, definir equipos de trabajo por áreas estratégicas que orienten a los empleados hacia los objetivos generales de la empresa.

Según el modelo de gestión de talento humano propuesto, es necesario identificar las competencias deseadas de acuerdo a las necesidades del negocio, al entorno actual y a la

operatividad de los empleados, de tal forma que generen un impacto positivo en el crecimiento de la organización.

En cabeza del líder de gestión humana, es necesario implementar y cumplir con los procesos de selección, capacitación, seguimiento al desempeño y compensación, con el ánimo de contar con personal idóneo para cada puesto o perfil que requiere la organización

En concordancia con la propuesta, establecer indicadores que midan productividad, eficiencia, clima laboral y desempeño organizacional, permite tener mapeadas áreas y procesos de la organización, de tal forma que se tomen decisiones acertadas y oportunas ante cualquier eventualidad.

Finalmente, otro de los propósitos de este estudio fue motivar a esta y todas las pymes de Colombia a involucrar las áreas de gestión humana dentro de sus organizaciones como el aliado estratégico para el aprovechamiento de recursos tangible e intangibles y la optimización de cada uno de los procesos realizados, agregando valor a toda la cadena de prestación de servicios.

6. Referencias

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. *Granica, 1a edición*.
- Álvarez, C. A. M. (2011). *Guía didáctica CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*.
- Arias, O. C. A., & Garcés, A. O. (2007). *Tendencias de la gestión humana en colombia*.
- Carazo, P. C. M. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*.
- Castro, A. A. R., & Santafe, L. S. G. (2014). *Gestión estrategica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la optica del chaos manifesto*. 5(11), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70019-9)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 7, Issue 2).
- Cortés, L. M. G., & Mercado, J. C. M. (2018). *INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN MAKAlA*.
- Garrido, R. Q. L. C. C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*.
- Hernández, G. C. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. 215.
http://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf
- Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). Propuesta De Modelo De Gestión Por Competencias Para Mejorar La Productividad De Las Empresas En Antioquia. *Universidad De Medellín*, 5–142.
[http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA unido.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/1](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA_DE_MODELO_DE_GESTIÓN_POR_COMPETENCIAS_PARA_unido.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/1)

1407/32/PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA u

- Martínez, Claudia M. J. B. L. D. G. B. M. C. S. (2018). *Trabajo de asesoría para la optimización de procesos y subprocesos de gestión humana dentro de la organización comunidad cristiana de fe y viento fresco*.
- Muñoz-seco, E., Coll-benejam, J. M., & Linares-pou, M. T. L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209–214. <https://doi.org/10.1157/13085951>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. 35(1), 227–232.
- Paz, G. B. (2018). *Metodología de la investigación* (Issue 2017).
- Ramírez, M. G. G., & Velázquez, L. A. I. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. *Eumet.Net*, 138. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.
- Ríos, J. G. S. (2008). Human Management: Tendencies and perspectives. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159.
- Sáenz, F. (2014). El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades. In *Info Capital Humano*. <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital de las empresas* (Sexta edic).

7. Anexos

Cuestionario

Este cuestionario pretende conocer el ambiente laboral que se vive en el consultorio odontológico, de acuerdo a la percepción que tienen sus empleados sobre las actividades desarrolladas y la misma empresa.

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X, en la casilla que se ajuste a su opinión, tal como lo explica el siguiente cuadro:

1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	En desacuerdo
4	Totalmente en desacuerdo

Cargo: _____

	PREGUNTA	1	2	3	4
1	Al ingresar a la empresa, ¿Le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?				
2	¿La toma decisiones o las ordenes implantadas por los superiores, son justas según su criterio?				
3	¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo?				
4	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?				
5	¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?				
6	¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?				
7	¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo, existe cooperación entre compañeros?				
8	¿Sus superiores promueven actitudes positivas?				
9	¿Existe reconocimiento por las labores bien realizadas?				
10	¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?				
11	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?				
12	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para el logro de mis objetivos?				
13	¿Su trabajo es un reto diario y no una tarea mas?				
14	¿Sus opiniones son tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones importantes?				
15	¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?				
16	Siempre que se inicia un trabajo ¿Se tiene claridad de cómo va a realizarse este?				
17	¿Sus compañeros hablan positivamente de la empresa?				
18	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, profesionales y personales?				
19	¿Se siente parte de la empresa?				
20	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?				
	Agradezco el tiempo y la información suministrada				
	Manuela Marín Monsalve				